

Sinergias en las organizaciones

Tapia, Gustavo N.

"Uno a uno, todos somos mortales; juntos, somos eternos."

Quevedo

I) Conceptos básicos

La palabra sinergia -synergos-- proviene del griego syn -con-, y ergos -trabajo-, lo que literalmente se traduce como trabajo conjunto, por lo tanto, existirá sinergia cuando dos o más causas producen, actuando conjuntamente, un efecto mayor que la suma de los efectos que producirían actuando individualmente. En el trabajo en equipo, visto como sistema, la sinergia aparece cuando el logro de los objetivos se alcanza gracias a que los integrantes comparten una dirección común, con un sentido de comunidad y apoyo mutuo. La sinergia es una propiedad que presentan los sistemas a partir de las interacciones entre los componentes que funcionan en el proceso, respecto de cómo se comportaría cada uno individualmente o funcionando en un sistema de menor envergadura. En el ambiente de los negocios, el uso de este término se refiere a la capacidad de dos o más unidades o compañías de generar un valor mayor del que podrían conseguir trabajando en forma individual.

En general, hablamos de sinergia en términos positivos, lo que dicho de otra manera, implicaría que el todo no es la suma de sus partes ($2+2=5$), siendo la diferencia con 4 el valor positivo de las partes interrelacionadas en una integridad. Sin embargo, la cuenta podría ser ($2+2=3$), en estos casos, deberíamos tener cuidado con las combinaciones de los elementos que arrojan una sinergia negativa por el disvalor producido. Cabe destacar que aquí se produce un esfuerzo conjunto con la intención de un mejoramiento, pero el efecto obtenido es inconveniente. Por default, salvo que se indique lo contrario, cuando empleemos el término sinergizar lo haremos en positivo.

Entonces, si la mezcla de productos-mercados tiene sinergia, la empresa será más eficiente y podrá tener una ventaja competitiva sobre otras empresas que actúen en cada uno de los elementos producto-mercado por separado.

En los negocios, suele hablarse de sinergia a partir de ciertas formas usuales para optimizar los recursos empleados generando un mayor valor proyectado. A continuación, mencionamos seis tipos que delinear estrategias de negocios diferentes:



Know-How compartido: Las unidades frecuentemente se benefician al compartir el conocimiento o las habilidades. Ellos pueden, por ejemplo, mejorar los resultados combinando sus puntos de vista en una determinada área, función o proceso. El know-how que ellos comparten puede estar escrito en manuales o en informes de políticas y procedimientos, pero muchas veces existe en forma tácita, sin documentación formal. El valor puede ser creado simplemente exponiendo a un grupo de personas a otro grupo que tenga una manera diferente de hacer las cosas. El énfasis que muchas compañías ponen en apalancar las competencias más importantes y compartir las mejores prácticas, refleja la importancia atribuida al know-how compartido.

Estrategias coordinadas: Para lograr ventajas competitivas, algunas compañías pueden alinear las estrategias de dos o más de sus unidades. Así, pueden dividir mercados entre las unidades, reducir competencia entre sí o coordinar respuestas a competidores comunes frente a las amenazas que se presentan.

Recursos compartidos: Es posible que las unidades ahorren dinero compartiendo activos físicos o recursos, facilitando economías de escala y evitando, principalmente, duplicaciones de esfuerzos. Este tipo puede darse en una misma compañía y también entre empresas o emprendimientos de diferentes dueños — vg. uso de maquinaria agrícola entre campos de baja o mediana superficie; uso de instalaciones de laboratorios para investigación; etc.-. En muchas ocasiones, se justifican adquisiciones de empresas a partir de esta estrategia.

Integración vertical: Coordinando el flujo de productos y/o servicios de una unidad a otra, puede reducirse los costos de inventario, acelerar el desarrollo de productos, incrementar la

capacidad de utilización y mejorar los accesos al mercado. En algunas ramas, como las petroquímicas y las forestales, los procesos con integración vertical bien administrados puede llevar a lograr grandes ventajas en la cadena de valor.

Poder de negociación combinado: En las compras mediante las cuales diferentes unidades negocian frente a un proveedor, operando como un club de compras o como un consorcio, se reducen costos y se mejora la calidad de los productos. De igual manera, las ventas con clientes dominantes en el mercado posibilita un mejor precio de operación (vg. cooperativas de tamberos). Otros ejemplos se presentan en las universidades y en los Gobiernos.

Creación de negocios combinados: La creación de nuevos negocios puede ser facilitada a partir del know-how de diferentes unidades, extrayendo determinadas actividades de varias unidades y combinándolas en una nueva unidad, o estableciendo alianzas internas o joint ventures. Como resultado de la creciente importancia en la regeneración de compañías y crecimiento, varias empresas han puesto especial énfasis en este tipo de sinergia.

Los factores que más influyen en la decisión de una sinergia son: economía de escala, economía de integración, eliminación de ineficiencias, aprovechamiento de ventajas fiscales, excedentes de fondos, complementación de recursos y diversificación.

La **economía de escala** se logra cuando el costo medio unitario desciende al mismo tiempo que la producción aumenta. En este proceso se logra un ahorro de costos, a partir de una mejor distribución de los costos fijos entre un mayor nivel de producción. Este concepto está presente en la integración horizontal de industrias.

La **economía de integración** se efectúa cuando, a partir de una integración vertical, se busca ejercer todo el control posible sobre el proceso conjunto de producción, y en algunos casos, de comercialización también. Un modo de llevarla a cabo es mediante la fusión con un proveedor y/o con un cliente. Cabe destacar que la simple fusión no deriva inmediatamente en economías de integración, es evidente que éstas hay que obtenerlas; por eso, la integración debe surgir de un profundo análisis y evaluación.

La **eliminación de ineficiencias** con políticas de mejoramiento interno, sea por una optimización de los recursos existentes en cantidad y combinación o por la calidad del management. Suele analizarse conjuntos de empresas con ese potencial faltante a fin de ser parte de una operación de compra.

Las **ventajas fiscales no aprovechadas** implica un aprovechamiento de las normativas vigentes para diferentes asuntos: reorganización societaria, reembolsos fiscales, diferimientos y promociones sectoriales, absorción de quebrantos impositivos, deducción de gastos y exención de ganancias, entre las principales.

Los **excedentes de fondos**, en particular cuando existen empresas que están en un sector o línea madura, con pocas oportunidades rentables de inversión dentro de su misma actividad, pero que está generando un flujo de fondos excedente interesante. Adicionalmente, su futuro a mediano y largo plazo es un tanto incierto en lo que respecta a posición estratégica en una industria madura y hasta tal vez en declinación, por lo que otros actores podrían comprarla para aprovechar estos fondos excedentes emergentes de una buena posición financiera o bien se podría tomar el desafío de comprar otras empresas con caudal de futuro a fin de colocarse en

una posición estratégica ventajosa.

La **complementación de recursos** se verifica, sobre todo, cuando muchas empresas pequeñas pueden ser adquiridas por otras más grandes, aportando éstas los componentes que faltan para que la empresa fusionada resulte exitosa. También suele tomar lugar en la conformación de contratos de joint venture o de agrupamiento societario, si los negocios son puntuales con un horizonte de tiempo más corto. En todos estos casos, la integración de recursos complementarios, en términos holísticos, favorecen una revalorización del negocio total, dado que podrían lograr objetivos con menores costos, que serían difíciles de obtener si actuasen individualmente.

La **diversificación** es una manera de reducir y hasta eliminar riesgos, manteniendo estable dentro de la meta, los rendimientos del negocio. En muchos casos, este punto se convierte en el objetivo de la fusión. Es importante considerar el nivel o jerarquía de la empresa compradora, dado que si bien una empresa puede diversificar adecuadamente sus operaciones, puede darse el caso de que sus inversores no lo hagan o viceversa.

Hay dos dimensiones, nivel y signo, que se manifiestan en el análisis de sinergias. El nivel, indica la interrelación y cooperación que mantiene con el resto de los elementos, es decir, el mayor o menor grado con el que se manifiesta la capacidad de un elemento para condicionar a los otros, junto con su propia disposición a estar, a su vez, condicionado por las demás. Una política con un alto nivel de sinergia guardará una alta dependencia respecto al resto; mientras que si este nivel es bajo, su ejecución no se verá altamente condicionada, ni condicionará en gran medida, al resto de políticas.

El signo, refleja si estamos ante un elemento cuya ejecución facilita la de las otras (sinergia positiva) o, por el contrario, que precisa de la realización de los restantes para la suya propia (sinergia negativa).

II) Algunos enfoques para abordar el tema

2.1 - Sinergia competitiva y globalización

Sin este concepto no podría entenderse la dificultad que implica competir globalmente. A la mixtura de la competencia tradicional, se le ha agregado con más énfasis el ingrediente de la internacionalización de la producción. Debido a ello, los diferentes elementos que intervienen en la manufactura de un producto (como son: capital, trabajo, tecnología, materia prima, bienes intermedios y distribución), ahora no solo pueden, sino que deben venir de muchas fuentes; países, regiones y empresas, que por ese hecho, se convierten en interdependientes y con vínculos complejos entre sí. Las empresas deben acelerar su transición del modelo tradicional de producir y vender en el mismo lugar o en las cercanías, o de tener una subsidiaria que distribuya sus mercancías o las produzca (todo con orientación al mercado local), por el de la búsqueda de negocios, que implica la identificación de la mejor mezcla o sinergia competitiva de insumos, productos, procesos, servicios, proveedores y recursos, todo sin límite de fronteras, para dar lugar a la visión internacional de la estrategia corporativa.

Los productos, servicios y procesos, al combinarse favorablemente entre sí, aumentan su valor, y de una suma simple de valores más valores ($v+v+v \dots$), puede llegarse a una multiplicación de valores. Inclusive, puede hacerse que crezcan exponencialmente. De esta

manera, cada valor agregado para el proceso, producto o servicio, se convierte en una exigencia satisfecha de mejor calidad, costo, precio, velocidad de respuesta o de entrega, que significa una mayor y mejor ventaja competitiva.

En el contexto de la globalización, la misma definición de competitividad ha cambiado:

- Competitividad desde el punto de vista de un país: Es la habilidad que éste tiene para crear un valor agregado que aumente la riqueza nacional, mediante la administración de activos o procesos, atracciones o incursiones, globalidad o proximidad, y a través de la integración de esas relaciones dentro de un modelo económico y social.

- Competitividad en un sentido más amplio: Es la habilidad de las compañías, industrias, naciones, regiones o regiones supranacionales para generar, en tanto están o permanezcan expuestas a la competencia internacional, relativamente altos factores de ingreso y niveles de empleo con una base sustentable (OCDE).

De ambas definiciones, hay que destacar los siguientes conceptos: generación de valor, bases sustentables, modelo económico y social, atracciones e incursiones.

La generación de valor con bases sustentables es la fuente primaria de la competitividad. Cuando se habla de un modelo económico y social, se refiere a que no solo se compite con procesos, productos y servicios, sino que también está presente la educación y los sistemas de valores. Algunos de ellos, como la cultura del esfuerzo para alcanzar el éxito, el interés (moderado o no) por las utilidades, la sensibilidad a los problemas sociales, la honestidad pública y privada o el fomento de la autorrealización, son impulsores sustentables del valor perseguido. También puede haber interés en recibir empresas y productos extranjeros, o por el contrario, existir posturas de rechazo local a la competencia extranjera, que, por un lado, afectan la generación de valor de las empresas; por el otro, de la comunidad, según el grado de éxito de las políticas de Estado implementadas para un mayor bienestar de la población presente y futura.

2.2 - Sinergia comercial y estrategia organizacional

Desde este plano organizacional, observamos a la sinergia como parte integrante de la estrategia de la empresa, distinguiendo: el ámbito de actividad, referido al negocio o cartera de proyectos en los que se combinan productos y mercados en los que se desea trabajar; las capacidades distintivas, que engloban a los recursos físicos, técnicos, financieros, humanos, y a las habilidades organizativas, directivas, tecnológicas, presentes y potenciales; las ventajas competitivas, que representan las características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y reforzar una posición ventajosa frente a sus competidores, de manera perdurable; las sinergias, que permiten explotar la complementariedad en las habilidades y deficiencias de los tres componentes anteriores (ámbito de actividad, capacidades distintivas y ventajas competitivas) para alcanzar un alto grado de coordinación en la empresa. Sería erróneo estudiar estos tres componentes como independientes, ya que resulta fundamental considerar las capacidades y ventajas competitivas que es preferible desarrollar para determinadas actividades, en tanto existen ciertas competencias o ventajas competitivas que influyen en la selección de la cartera de actividades en busca de una sinergia positiva.

La creciente competencia, en combinación con la gran demanda y exigencias del

consumidor en cuanto a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos, provocan que las empresas estén de cara a un entorno caracterizado por el cambio discontinuo y turbulento. Esto implica abocarse a aspectos críticos para la adaptación, sobrevivencia y aptitud. A diferencia de las empresas de "corte tradicional", que consideran a los activos fijos (instalaciones, maquinarias y equipos, terrenos, etc.) como las armas competitivas más importantes, las empresas hoy en día deben considerar a los capitales financieros y al activo fijo sólo como el soporte inicial de la plataforma para el desarrollo de otras armas más sofisticadas y efectivas.

Para poder competir globalmente, las empresas deben dirigirse a la búsqueda de negocios; esto implica la identificación de la mejor mezcla o sinergia competitiva entre la información, los procesos y la tecnología, así como la creatividad y capacidad de innovación de sus personas.

El entorno dinámico en que se mueven las organizaciones en la nueva economía, impone la necesidad de contar con capacidades para la adaptación y renovación sistemática y profunda, y ello será realizado con la mayor probabilidad de éxito si se pueden explotar las sinergias que la gerencia puede ofrecer.

2.3 - Sinergia operativa y fusión entre empresas

Una consecuencia más de la globalización de las economías ha sido el proceso de fusiones y adquisiciones de empresas. Las fusiones horizontales proporcionan economías de escala como consecuencia de la indivisibilidad y de una mejor utilización de la capacidad después de la fusión. También, en virtud de las complementariedades en las capacidades organizacionales, que dan como resultado mejoramientos no atribuibles a inversiones internas en el corto plazo. Las fusiones verticales proporcionan una coordinación más eficiente en los diferentes niveles y en los costos de comunicación. Además, diversas formas de negociación junto a un comportamiento oportunista pueden ser evitadas.

En el primer punto del presente trabajo, mencionamos los factores incidentes en el proceso sinérgico. Pero en las operaciones de fusiones y adquisiciones (M&A), también se presentan otras circunstancias a tener en cuenta, como lo son el aumento de las ventas, incremento en el beneficio por acción, menores costos de financiación, crecimiento en la participación del mercado y hasta a veces, razones de índole personal.

2.4 - Sinergia grupal y trabajo en equipo

En todas partes del mundo, las organizaciones gubernamentales, comerciales y solidarias gastan enormes cantidades de tiempo, energía y dinero para aumentar la productividad de sus grupos disfuncionales o subfuncionales. Estos grupos, generalmente, manifiestan los siguientes síntomas, los cuales señalan una baja generación de sinergia:

- Existen visiones del futuro incompatibles entre sí.
- Algunos miembros no pueden describir la misión del equipo.
- Las reuniones son improductivas.
- Una pequeña minoría tiene una participación mayoritaria.
- Los desacuerdos se discuten en privado.

- Las decisiones son tomadas por unos pocos.
- Hay falta de transparencia y de confianza.
- Existe confusión en cuanto a las funciones y tareas.
- Existe un exceso de personas con los mismos recursos y/o carencias.
- No hay auto-evaluación periódica de funcionamiento.

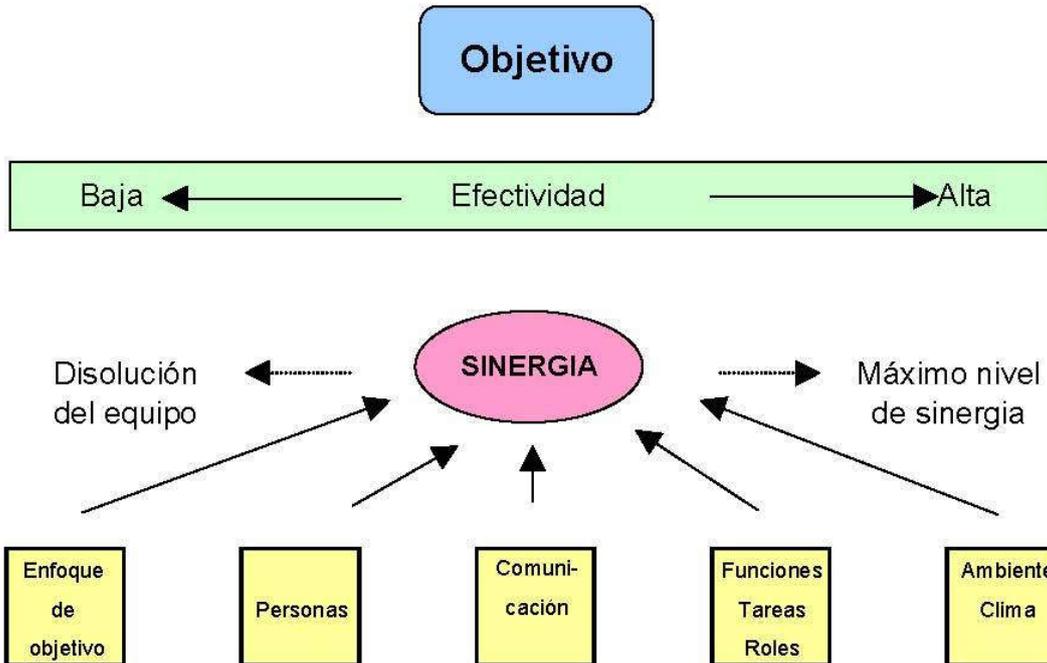
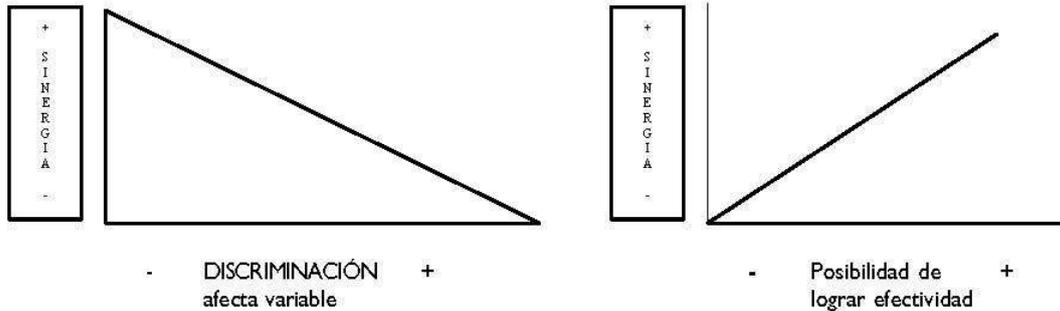
Para modificar los comportamientos precedentes, se hecha mano a la capacitación y al diseño de nuevas formas de comunicación interpersonal. Sin embargo, es necesario mantener el espacio para luego fortalecerlo, a partir de una cultura grupal de trabajo que promueva el trabajo en equipo, en el que se sinergice positivamente con las acciones que se mencionan a continuación:

- Compartir una visión.
- Crear expectativas de participación.
- Conocer la información y aclarar los significados.
- Aprovechar la diversidad.
- Diseñar procesos de concertación.

Se trata de un verdadero cambio cultural, con una nueva mentalidad, en la que se comparten proyectos comunes, sinergizando los esfuerzos de los miembros de la organización, empresa, comunidad, etc. Existe gran cantidad de casos exitosos, logrados con sinergia grupal, que sobre todo han sido esenciales en los denominados trabajos en red.

Algo que pudiera imposibilitar la consecución del objetivo podría ser la discriminación, como consecuencia de que se modifiquen las restantes variables del equipo. La influencia de la discriminación en cada una de las distintas variables, que alteran el grado de efectividad alcanzado por el equipo, lleva a que, como consecuencia final, se vea afectada la sinergia en un sentido negativo (disminuye). Esto puede ocurrir porque durante el proceso de trabajo en equipo, al no existir una comunicación abierta y fluida, al haber desmotivación, al trabajar en un ambiente no muy cómodo con bajos niveles de participación y compromiso, el haber asumido roles que se alejan de los que el equipo necesita para su buen desempeño, el que exista poca o nula confianza... conduce inevitablemente a que los resultados obtenidos no sean de la calidad o riqueza esperadas, porque no se logra la sinergia o, al menos, no en un nivel deseable. Sin embargo, mientras exista sinergia seguirá existiendo equipo, porque la existencia de sinergia es lo que distingue al equipo del grupo.

La sinergia facilitará la posibilidad de que la efectividad sea alcanzada por el equipo.



III) Modelos de organización internacional

En este nuevo escenario globalizado, donde existe una compleja relación entre naciones, las organizaciones han tenido que ser reestructuradas y la gente ha aprendido nuevas habilidades y continúa evolucionando. Actualmente, conocemos 4 tipos de organizaciones que se diferencian en los negocios internacionales:

- **La organización internacional:** es una organización donde la exportación es la función, como así también lo es la transferencia de bienes y tecnologías. Es allí donde la interacción se da entre los proveedores, intermediarios y clientes. Cada vez hay menos de estas organizaciones que participan en actividades de exportaciones simples.

- **La organización multinacional:** es aquella que se duplica y multiplica en diferentes partes del mundo, y se ajusta al entorno en el cual está trabajando.

- **La organización global:** es la que más ha crecido en los últimos años. Puede producir en varios países, en el que sea óptimo para reducir costos, y distribuir en todas partes ya que, generalmente, busca ventajas de costo.

- **La organización transnacional:** es la forma más moderna de organización. Utiliza la capacidad de los pueblos en diferentes países, sus recursos y capacidades u operaciones. Se

ajusta a la naturaleza local del entorno y alienta el proceso de aprendizaje, que es tan importante si las organizaciones han de avanzar y competir con cierta ventaja.

A medida que avanzamos de una organización internacional hacia una transnacional, pasando por la organización multinacional y por la global, la interacción con otras personas es cada vez mayor. Por esta razón, las empresas establecen alianzas entre sí, tratando de obtener con ello rendimientos superiores a partir de la creación de sinergias.

3.1 - Alianzas estratégicas

El propósito de toda alianza estratégica radica en establecer un entendimiento de colaboración con otra empresa para cooperar en la satisfacción de una necesidad mutua, compartiendo el control y los riesgos, a fin de alcanzar un objetivo común. Los movimientos tácticos que pueden lograrse mediante una alianza, que ha sido diseñada estratégicamente pueden ser: competir exitosamente en los mercados globales, ganar acceso a nuevos mercados, lograr economías de escalas y márgenes más grandes, establecer su experiencia tecnológica, aumentar su conocimiento para desarrollos futuros, introducir nuevos productos, impedir el avance de la competencia, reducir riesgos, compartir gastos, obtener recursos financieros, reforzar su administración, generar nuevas opciones de negocios y crear sinergias, con el fin de alcanzar sus metas antes y mejor que si lo hicieran cada una de ellas por separado y lograr más resultados uniendo esfuerzos. Todo esto, suministrando soluciones a los clientes. En las alianzas estratégicas se incluye a las competencias centrales, que conforman el enfoque estratégico y que integran a las externalidades del cliente y a las internalidades de la organización. Dado que la competencia central es la estrategia inicial, apuntamos a una situación donde pretendemos aumentar otras competencias particulares con idoneidad para la organización.

En materia comercial, posibilita la formación de nichos y la penetración directa de productos e indirecta de los empresarios, que trascienden en el mercado global a partir del fenómeno de alianzas.

Las alianzas globales surgen en el seno del carácter global de los mercados y buscan los intercambios de información, conocimientos sobre mercados, nuevas tecnologías, técnicas de proceso y gestión para el desarrollo de nuevos productos o mejorar la distribución de los que ya están en el mercado. La misión es construir verdaderos conglomerados que trabajen en diferentes países, que produzcan con los menores costos posibles pero con la mayor eficiencia, conectados con los mejores equipos de comunicación y que puedan abastecerse simultáneamente de partes y equipos terminados. El objetivo ya no sería solo exportar a cualquier mercado, sino integrar las diversas partes de un negocio situadas en forma estratégica en varios países, aprovechando las ventajas económicas que brinda cada uno.

Los motivos que explican la formación de alianzas bajo un plano económico son:

- Incrementar los beneficios con la utilización de las ventajas comparativas que permite el mercado global.
- Los propios recursos no son suficientes para una determinada labor.
- Los riesgos del proyecto son demasiado altos para una sola empresa.

- Obtener efectos sinérgicos.

Las alianzas y los convenios de colaboración deben hacer un **programa** en el que en primera instancia, identificarán y conocerán las características del socio potencial, para ajustar luego los estilos administrativos de las firmas asociadas. La sinergia debe ser beneficiosa para todas las partes, porque si no los esfuerzos de algunos no serán muy intensivos ni continuos. Es necesario realizar un **análisis competitivo** de las firmas, previo y posterior a la alianza, con la finalidad de considerar posibles efectos de la operación con sus consecuencias en la visión de la organización y su repercusión en los resultados futuros. Este análisis incorpora a los factores críticos incidentes en el nivel de competencia del sector y factores competitivos que representan oportunidades o amenazas, frente a la posición competitiva de cada firma en el mercado en relación a sus competidores. Seguidamente, se diseñará una **estrategia** en la que se determinarán ventajas absolutas y comparativas de las ventajas competitivas a obtener (fortalezas a ser empleadas, condiciones desarrolladas y sostenidas, difícil imitación por rivales).

En referencia a las ventajas competitivas, se aceptan dos formas genéricas con las que los negocios se pueden desarrollar de manera duradera: liderazgo por costos y diferenciación. También puede haber otras formas, como las estrategias de enfoque.

Este trabajo preliminar, por último, debe estudiar cómo las actividades agregan y consolidan la **cadena de valor** del proceso de operaciones.

Debido a que la realidad económica sobrepasó las fronteras de los países, sus servicios son de carácter global e integral y debe estar adecuada para moverse y cambiar según las exigencias de los usuarios -internalidades de la organización y externalidades del cliente-. El ejemplo sencillo y claro del funcionamiento de las alianzas estratégicas como estrategia competitiva lo tenemos en la Microsoft Corporation, desde que esta empresa ha dejado de fabricar el hardware necesario para utilizar sus programas, ha decidido que esa producción la haga la competencia, para ahorrar sus propios gastos fijos. Pero a la vez, ha seleccionado para fabricar y distribuir su software a compañías cuya idoneidad y competencia están íntimamente vinculadas y, a la vez, refuerzan a la propia Microsoft. Encontramos entonces que, dados todos estos desarrollos, estamos hablando de una red, donde participan proveedores, socios comerciales, aliados y clientes. La negociación en este caso es una actividad crucial.

Actualmente, las alianzas estratégicas son uno de los activos importantes de las empresas. Saber permitir las, entender como administrarlas y propiciarlas puede significar el éxito global de una empresa, y en ocasiones puede ser causal de supervivencia, especialmente para la Pequeña y Mediana empresa. Para hacer alianzas las empresas deben prepararse adecuadamente. En general, las alianzas estratégicas que abarcan varias unidades de negocios o aspiran a llenar varios objetivos son más difíciles de llevar. No es mala idea concentrarse al principio en ámbitos más limitados. Hace unos años atrás, muchas industrias eran autosuficientes y se concentraban en la consecución de los objetivos propios de su negocio. Hoy en día, las compañías requieren establecer alianzas con otras compañías que se encuentran inclusive fuera de la línea de su negocio. Los sistemas modernos de outsourcing, la contratación por consorcios, los clusters, entre otros esquemas de organización empresarial, tienden a este objetivo. Establecer nuevos enlaces y alianzas comerciales con clientes,

proveedores, consultores, subcontratistas e incluso competidores, permite aprovechar las oportunidades del mercado, al interconectar las fortalezas únicas de cada socio en una red integrada de recursos y capacidades empresariales.

3.2 - Otros tipos de acuerdos que generalmente tienen efectos sinérgicos

Licencias: Son acuerdos contractuales entre empresas de distintos países por los que una concede a otras el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca restringida, etc. La que otorga la licencia tiene presencia en el mercado sin invertir en él y las licenciatarias acceden a tecnología, marca, patente, etc. que les sería difícil de conseguir por sí mismas. Suele llevarse a cabo cuando existen excesivos costos de transporte, si hay restricciones de divisas para la repatriación de beneficios o si hay inconvenientes para la radicación de inversión extranjera.

Franquicia: Es un tipo de acuerdo muy utilizado en el campo internacional, generalmente para la distribución y comercialización. Tiene la ventaja de no incurrir en las fuertes inversiones que la creación de una red de ventas originaría.

Contratos de administración: Se produce un contrato de este tipo cuando una empresa extranjera exporta la administración de determinados negocios —vende sus servicios— a una empresa local (por ejemplo, es el caso de las cadenas de hoteles).

Contratos de manufactura: En este caso, la empresa internacional paga a otra para que fabrique sus productos con su marca. Por ejemplo, es el caso de la fabricación de productos manufacturados en países con costos laborales más baratos (marcas deportivas, electrodomésticos, etc.).

Acuerdos de distribución cruzada: Consiste en el intercambio de productos para ser distribuidos en otros países. Así, dos compañías se benefician mutuamente al conseguir distribuir sus productos en mercados en los que no tenían presencia anteriormente.

Además, existen otros tipos de acuerdos de cooperación en los que, aunque no se crea una nueva empresa, implican la participación en la propiedad por parte de los socios: son acuerdos de intercambio de acciones o participaciones minoritarias, con el objetivo de consolidar una cierta relación a largo plazo y proceder al desarrollo de actividades conjuntas en el ámbito internacional.

También existen otras formas de interrelación entre partes que intervienen de manera más directa en el proceso económico. A modo enunciativo se mencionan:

- Consorcios de exportación y cooperativas de comercio exterior
- Proyectos auspiciados por gobiernos o instituciones internacionales
- Conglomerados de empresas en crisis en proyectos comerciales comunes
- Convenios de colaboración empresaria — Uniones transitorias de empresas
- Clubes de compra de insumos en mercados locales e internacionales

IV) Sinergias en fusiones y adquisiciones

Los siguientes motivos suelen establecerse como ventajas de compra de empresas en contraposición al crecimiento interno:

- Rapidez en implementación y resultados de políticas.
- Costos de inversión menores respecto de un desarrollo propio.
- Financiación por compra de acciones es ventajosa respecto a la de comprar medios productivos.
- Riesgo: puede desarrollar nuevos productos o procesos con menos incertidumbre sobre pérdidas de inversión.
- Efectos desestabilizadores: progreso para el desarrollo industrial con combinación de activos fijos en pos de mayor productividad.
- Impuestos: menor repercusión debido a que se trata de operaciones de compra de acciones, en tanto la mayor incidencia fiscal resulta de o a partir de las ventas de bienes.
- Ventajas competitivas: obtiene el control de mercado o hasta incluso su dominio, con menos riesgo que por medio de crecimiento interno. Existe la posibilidad de intervención estatal si la fusión provoca efectos negativos sobre la competencia.

Los **principales problemas que las fusiones** deben enfrentar en el mundo globalizado provienen de las dificultades de integración y de las sinergias negativas a largo plazo.

Inicialmente, una fusión supone importantes dificultades de organización, y durante un cierto tiempo, la nueva empresa debe dedicar más energías a consolidar la estructura naciente que a atender al mercado. Esa distracción suele convertirse en una pérdida de competitividad, eficiencia y rentabilidad momentáneas. Cuánto más largo sea el proceso de fusión, mayores serán los impactos negativos de esfuerzo.

Si bien las economías de escala asociadas al ahorro de costos por unidad producida son tangibles, las sinergias asociadas a otros aspectos cualitativos de la gestión no son cuantificables. En todo proceso de fusión surgen sinergias positivas a partir de la puesta en común de conocimientos y experiencias. Pero también pueden aparecer sinergias negativas mayores conforme la empresa resultante sea más grande. A medida que el tamaño de la empresa aumenta, también crece la complejidad de su estructura organizativa. Los órganos de dirección pierden perspectiva global y encuentran más dificultades para analizar la situación de la compañía y tomar decisiones con propiedad. Además, el tamaño suele generar burocracia: duplicidades y puestos de trabajo sin suficiente valor añadido, que pueden ser difíciles de detectar.

Las fusiones entendidas **como suma de negocios** persiguen, lógicamente, conseguir empresas con mayor cuota de mercado. En base a esto conviene recordar que se debe garantizar la libre competencia en el mercado pues, de lo contrario, el establecimiento de oligopolios de oferta o demanda, sobre clientes o proveedores tras una fusión, dará lugar a largo plazo a una asignación ineficiente de los recursos disponibles. Incluso podría darse el caso de que una fusión originase una empresa más rentable, no por mejora en la gestión, sino por la restricción en la competencia.

Este proceso de fusiones ha preocupado a los países donde se producen estas operaciones debido al poder de mercado que ostentan las nuevas compañías. En muchos países en desarrollo existe el temor de que las empresas extranjeras tomen el control de industrias

completas, amenazando su soberanía y capacidad para desarrollar su propia tecnología.

Es bueno recordar que las fusiones no son el único camino para reducir gastos y mejorar las estructuras productivas; como demuestra la evidencia disponible, se pueden externalizar servicios o compartir estructuras de costos fijos con otras entidades para minimizar gastos generales o redimensionar algún departamento central.

4.1 - Factores a considerar en las fusiones

La utilización de la información histórica no proporciona información completa sobre las condiciones existentes. Para poder determinar la condición de una fusión se deben combinar información histórica, consideraciones cualitativas y cuantitativas, criterio y negociación. Una fusión puede generar aumento o disminución de las ganancias, ya que se aumenta la cantidad de acciones en circulación y varían las ganancias totales. Pueden aumentar las ganancias por acciones de una empresa y no ser así para las de la otra. Los efectos sobre el valor de mercado tienen menor certeza.

Factores cuantitativos

- Ganancias: Se deben estimar las ganancias futuras del activo, que determina su valor actual, con una determinada tasa de capitalización. Se evalúa la información histórica de ganancias obtenidas por la empresa: la tasa de crecimiento de ganancias anterior, la tendencia futura y el grado de variabilidad.

- Dividendos: con influencia por representar la ganancia corriente recibida por los accionistas. Pero se debe saber que los dividendos no influyen sobre los precios de mercado en empresas con gran crecimiento.

- Valor de mercado: los precios corrientes de mercado reflejan las expectativas de los accionistas sobre los dividendos futuros y ganancias, por lo que tienen gran influencia sobre las condiciones de fusión. Existen varios motivos por los que se determina que el valor de cada empresa por separado sea el correcto, pero el de la empresa conjunta se altera.

- Valor libros por acción: no se consideran de importancia. Representan la inversión histórica hecha en activos de la empresa, y pueden estar desactualizados con los precios actuales.

- Activo corriente neto por acción: Es el activo corriente menos la deuda a corto y largo plazo, dividido por el número de acciones ordinarias. Representa la liquidez que puede obtener la empresa en la fusión.

Factores cualitativos

- Adquirir competencia técnica, del personal científico o de ingeniería de una empresa.

- Obtener la capacidad de la Administración General de una empresa que la otra no posee.

- Actualización tecnológica.

- Desarrollo de la capacidad productiva que no se tiene, si se decide entrar a un nuevo mercado.

- Cuando la empresa tiene la necesidad de desarrollar mayor eficiencia en ventas.

Weston y Copeland enuncian que las fusiones y adquisiciones juegan un rol relevante en el

crecimiento de las empresas. Este crecimiento resulta vital para el bienestar de las empresas, siendo necesario también para competir por los mejores talentos gerenciales: ofreciéndoles promociones más rápidas y un mayor campo de acción y responsabilidades. Ellos señalan ocho causas como promotoras de las fusiones y adquisiciones:

Eficiencia diferencial
Consideraciones impositivas
Conducción ineficiente
Conducción por representación
Empresa subvaluada
Sinergia
Fuerza en el mercado
Realineamiento estratégico

- **Eficiencia diferencial.** En teoría, si la conducción de la empresa A es más eficiente que la de B y si después que A adquiere a B, el nivel de eficiencia de ésta alcanza al de A, puede afirmarse que la eficiencia general se incrementó por causa de la fusión. En este caso, habría tanto un beneficio social como un beneficio privado. El nivel general de eficiencia de la economía se incrementaría. La operación se realiza en función de esta expectativa. Puede o no cumplirse.

- **Consideraciones impositivas.** Esto depende de las posiciones fiscales de las empresas involucradas, así como de la legislación en vigor. En la medida que haya un beneficio fiscal desaprovechado en una, que pueda ser aprovechado por la otra, habría fundamento para una operación.

- **Conducción ineficiente.** Una forma de definir este concepto es la incapacidad de un

grupo directivo de desarrollar su potencial al máximo con los recursos puestos a su disposición. Tal vez otro grupo, otra conducción, pueda lograrlo creándose ese diferencial mencionado más arriba.

- **Conducción por representación** (Agency problems). Este tipo de problemas se crea cuando el grupo directivo posee una pequeña participación en el capital de una empresa y esto hace que su trabajo se diluya, o sea menos "vigoroso" que si poseyeran el total o una mayoría importante. Además, suelen establecer para ellos "gastos de representación" importantes (oficinas lujosas, autos de la compañía para su uso particular, pago de cuotas en clubes exclusivos y onerosos, tarjeta de crédito a cargo de la empresa, etc.). Estos gastos son soportados en pequeña proporción por ellos y sí se diluye dentro de los menores ingresos de la mayoría. Cuanto más disperso sea el control de la mayoría más crecerán estos gastos; es posible que no existan incentivos para que un accionista o grupo de ellos monitoree o controle dicho comportamiento gerencial. Podría hablarse de impunidad. Cuanto más grande sea el conglomerado y más dispersa su propiedad y control, mayores serán las posibilidades de establecer grandes e importantes "gastos de representación" sin cortapisas. La necesidad del grupo directivo de incrementar sus "gastos de representación" constituye otra de las causas de las fusiones y adquisiciones.

- **Empresa subvaluada.** Una empresa puede estar subvaluada por varias razones:

a) La conducción no opera la empresa al máximo de su potencial, con una actitud gerencial distinta y en el corto plazo puede lograrse una mayor valuación.

b) Los futuros adquirentes tienen información interna privilegiada (inside information), que no está disponible para el mercado y que no se refleja en su precio.

c) Puede estar subvaluada en función de los intereses de otro inversor. Es decir, puede tener un determinado valor para el grupo directivo y aún para el mercado, y tal vez otro mayor para un inversor en particular en función de sus objetivos respecto a dicha empresa.

- **Sinergia.** La sinergia producto de la combinación, fusión o adquisición de dos empresas.

- **Fuerza en el mercado.** El incremento de la participación en el mercado y, tal vez, la reducción de la competencia, son otros de los argumentos para la fusión. Esto puede tener restricciones si existen leyes antimonopólicas.

Realineamiento estratégico. Importante sobre todo en contextos cambiantes, altamente dinámicos. Contempla la diversificación para reducir riesgos de frente, precisamente, a contextos cambiantes; el entrar a negocios de mayor futuro a un menor costo de investigación y desarrollo; adquirir tecnología y/o know-how, superar cuellos de botella, sortear barreras de entrada y, en general, manejarse dentro del campo estratégico.

4.2 - Tipos de fusiones

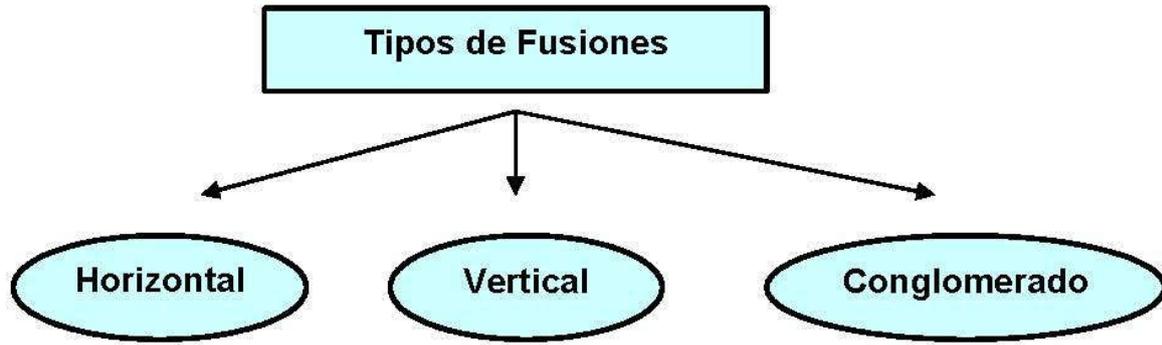
Las fusiones horizontales se realizan dentro de una misma industria. Una empresa se combina con otra dentro de su misma línea de negocios. Como ejemplo de este tipo de fusiones podemos mencionar el caso Hewlett Packard-Compaq.

En la justificación de este caso se argumentó: "La idea es crear un líder tecnológico a nivel mundial mediante un acuerdo del orden de los u\$s 87.000 millones. La nueva HP ofrecerá el

conjunto de productos y servicios de IT más completo de la industria, tanto para empresas como para consumidores, todo ello con el compromiso de ofrecer soluciones a los clientes con sistemas y arquitecturas abiertas. La compañía resultante obtendrá la posición Nro.1 en ingresos a nivel mundial en servidores, en dispositivos de acceso (computadoras personales y portátiles), en soluciones de imágenes e impresión, así como una posición de liderazgo en servicios de IT, almacenamiento y software de administración. Se espera que la fusión genere sinergias de costos que alcancen aproximadamente los u\$s 2.500 millones anuales y conlleve a una estructura de costos significativamente mejorada. En base a los últimos cuatro trimestres fiscales de ambas compañías, el nuevo HP obtendrá aproximadamente activos pro forma de u\$s 56.400 millones, con ingresos anuales de u\$s 87.400 mil millones y utilidades de operación anuales de u\$s 3.900 millones. También tendrá operaciones en más de 160 países con más de 145.000 empleados. Según declaraciones del Presidente del Consejo y CEO de HP: "Este es un movimiento decisivo que acelera nuestra estrategia y nos posiciona para ganar, ofreciendo mayor valor a nuestros clientes y socios. Además de los claros beneficios estratégicos de combinar dos organizaciones y familias de producto altamente complementarias, podemos crear un valor sustancial para los accionistas a través de mejoras significativas en la estructura de costos y acceso a nuevas oportunidades de crecimiento". Bajo los términos del acuerdo, aprobado de manera unánime por ambos Consejos de Administración, los accionistas de Compaq recibirán 0,6325 de cada acción nueva de HP por cada acción de Compaq, dándole a la fusión un valor actual de aproximadamente u\$s 25.000 millones. Los accionistas de HP serán dueños de aproximadamente el 64% y los accionistas de Compaq tendrán el 36% del total de la compañía fusionada. Se espera que la transacción acrecentará en forma sustancial las ganancias pro forma de HP por acción en el primer año completo de operaciones combinadas en base al logro de las sinergias de costos planeadas. La sinergia de costos que se espera para el año fiscal 2003, el primer año completo de acciones combinadas, será de aproximadamente u\$s 2.000 millones. Se espera que la sinergia de costos alcance aproximadamente los u\$s 2.500 millones hacia la mitad del 2004."

Las fusiones verticales se realizan entre diferentes etapas dentro de una industria determinada. El objeto de la explotación de las empresas participantes es distinto, pero con la particularidad de que se complementan e integran para satisfacer las necesidades del negocio principal de la coalición. La integración puede ser hacia abajo y/o hacia arriba. Hacia abajo: integrando los canales de mercado y puntos de ventas (vg.: Coca-Cola compra embotelladoras nacionales y extranjeras); hacia arriba: alcanzar la integración con los vendedores para asegurar el suministro de partes y componentes.

Las fusiones de conglomerado se refieren a las compañías que se encuentran dentro de industrias no relacionadas. Podemos mencionar razones de diversificación de la cartera y también oportunidades en precios diferenciales de compra y venta. Un ejemplo lo constituyen los fondos cerrados de inversión como el Exxel Group.



4.3 - La sinergia en las M&A

La planificación estratégica se realiza tanto a nivel empresa como a nivel de las unidades de negocios. Se comparte el objetivo común de crear valor para el accionista. A nivel de la unidad de negocio, la estrategia está impulsada por cuestiones de producto-mercado y a nivel empresa está orientada a una filosofía de cartera. La preocupación principal es la asignación de los recursos entre los diversos negocios de la empresa de modo que se mejore el valor conjunto de la cartera.

El proceso de adquisición comprende cinco etapas:

Análisis competitivo: Es identificar relaciones sinérgicas entre los negocios de la empresa y otros negocios en los que pudiera desear entrar. Estas representan oportunidades para crear ventajas competitivas mediante la reducción de costos o la mejora de la diferenciación. Si las sinergias son verdaderamente distintivas, la empresa a ser adquirida será más valiosa para la compradora que pueda explotar tales sinergias.

Búsqueda y selección: La idea es desarrollar una lista de buenas candidatas a la adquisición. El proceso de búsqueda se centra en cómo y dónde se puede encontrar dichas candidatas, mientras que el de selección comprende la identificación de unas pocas de entre las mejores candidatas que cumplan los criterios establecidos. Es conveniente considerar otros filtros basados en criterios tales como dimensión de la empresa, adecuación de su cultura, participación actual en el mercado y calidad de su equipo directivo. Una vez que las candidatas potenciales hayan quedado identificadas, habrá que iniciar un análisis más detallado de cada una de ellas.

Desarrollo de la estrategia: Comprende la adopción de interrelaciones sinérgicas desarrolladas de modo genérico en la etapa uno y el estudio de su implementación potencial en cada una de las empresas elegidas. No basta con tener una estrategia de adquisición genérica. Hay que comprobar su viabilidad en relación con las candidatas específicas a la adquisición. En esta etapa, el pensamiento de la empresa compradora tiene que pasar de las sinergias conceptuales a las realizables. No obstante, no es probable que las sinergias se puedan realizar a menos que se hayan desarrollado estrategias de explotación para aplicarlas sistemáticamente. Cuanto más dependa una adquisición de las interrelaciones sinérgicas, tanto mayor es la necesidad de desarrollar previamente un proyecto de la integración que tendrá lugar después de la fusión.

Evaluación Financiera: Es aquella en la que debemos considerar aspectos como el precio máximo que se podrá pagar por la empresa, principales áreas de riesgo, consecuencias de la adquisición, etc.

Negociación: El éxito de ésta dependerá, en gran medida, de lo bien que se hayan hecho las etapas anteriores. Es clave la utilización de criterios objetivos. Habrá que centrarse en los intereses de cada parte y crear opciones que favorezcan el proceso, con soluciones potenciales para problemas posibles.

Las empresas candidatas a la adquisición, disponibles a un precio que permita a la empresa compradora lograr una aceptable tasa de rendimiento ajustada al riesgo, son difíciles de encontrar, porque invariablemente el precio de adquisición incorpora una prima sobre el valor de mercado de la empresa vendedora.

Cuando los accionistas de la empresa adquirente obtienen justo su tasa de rendimiento ajustada al riesgo, se cumple lo siguiente:

Precio de adquisición = Valor aislado de la empresa vendedora + VALOR DE LAS SINERGIAS

El precio de adquisición menos el valor aislado de la empresa vendedora es la prima pagada. Así, la fórmula del punto de equilibrio, arriba expuesta, se puede expresar de modo más sencillo:

Prima pagada = Valor de las sinergias

La misma capta la dificultad que tienen las empresas compradoras para crear valor a partir de las fusiones y adquisiciones. Para crear valor, el valor actual de las sinergias tiene que ser superior al de la prima pagada. La prima es un pago anticipado por una apuesta sinérgica especulativa. Cuando el precio de las acciones del comprador decrece a raíz del anuncio de una adquisición, es indicio de que los inversores creen que el valor actual esperado de las sinergias es inferior a la prima pagada.

Aun en los casos en que una fusión cree valor, puede no ser una creación de valor para la empresa adquirente si la prima pagada sobrepasa el valor añadido. En esta circunstancia, todo el valor creado lo captan los accionistas de la empresa vendedora.

Para minimizar el riesgo de comprar una empresa sin atractivo económico o de pagar excesivamente por una que sí lo tenga, la dirección tiene que ir más allá del análisis de adquisiciones estándar. Para establecer un precio máximo aceptable hay que empezar con el precio que supondrá hacer una oferta aceptable. La oferta requerida puede utilizarse a continuación para establecer las expectativas mínimas del mercado para la actuación de la empresa adquirida después de la fusión. En este nivel de resultados, el adquirente ganará su costo del capital o su tasa de rendimiento mínima aceptable.

La prima de mercado pagada por el adquirente representa una ganancia inmediata para el vendedor. A menudo, el pago de una prima importante produce una reducción del valor para el comprador. Por otro lado, cuando la vendedora rechaza una prima considerable puede impedir que los accionistas vendedores obtengan ganancias sustanciales. Las primas de adquisición son, por ende, un asunto crítico tanto para el adquirente como para el vendedor.

El objetivo fundamental de hacer adquisiciones es idéntico al de cualquier otra inversión asociada a la estrategia general de una empresa, es decir, añadir valor.

Aunque las fusiones y las adquisiciones entrañan un conjunto de problemas de gestión considerablemente más complejo que la compra directa de activos, la sustancia económica de estas transacciones es la misma. En cada caso, existe un desembolso actual realizado en previsión de una corriente de cash-flows futuros.

Para calcular el potencial de creación de valor de una adquisición para la empresa compradora, hay que hacer las siguientes evaluaciones:

$$\text{VALOR CREADO POR LA ADQUISICIÓN} = \text{Valor de la Cía combinada resultante} - \left(\text{Valor del comprador aisladamente} + \text{Valor del vendedor aisladamente} \right)$$

$$\text{PRECIO DE COMPRA MÁXIMO ACEPTABLE} = \text{Valor del vendedor aisladamente} + \text{Valor de las Sinergias generadas por la adquisición}$$

$$\text{VALOR CREADO PARA EL COMPRADOR} = \text{Precio de compra máximo aceptable} + \text{Precio pagado por el vendedor}$$

En resumen, se puede hablar de la existencia de sinergia cuando el valor actual de los flujos de caja supera el precio de compra de la empresa a adquirir; por lo tanto, el análisis de una posible adquisición debería basarse en la posibilidad de producir sinergias. La adquisición de una compañía con una línea de negocios distinta a la de la empresa adquirente difícilmente producirá dicho efecto. Cuando la eficiencia comienza a descender, la empresa adquirente obtiene un rendimiento marginal inferior al requerido por el mercado, de acuerdo a la tasa de riesgo del momento. Esto llevará a un menor valor de la acción -caída de la cotización-, que se situará a un precio inferior al que se habría vendido de no llevarse a cabo la adquisición.

La compraventa de empresas se da en distintos tipos de mercados. Así, en los mercados tendientes a ser perfectos, es de suponer que si la empresa a comprar está bien valorada en el mercado, la sociedad adquirente pagará lo que vale aquella como entidad independiente, aunque es usual que se pague un sobreprecio, debido a que en el momento de hacer la oferta pública de adquisición el precio de las acciones de la empresa objetivo subirá. Esta subida se debe a que el mercado exige el pago de una cantidad adicional por la pretensión de hacerse con el control de la sociedad. Es decir, si se adquiere un pequeño paquete de acciones de una empresa, ello no debería producir ninguna oscilación de precio de cotización; pero otra cosa ocurre cuando el tamaño del paquete es suficientemente grande como para influir en las decisiones de la empresa. En estos casos, el mercado exige un mayor precio por dicha toma de control.

En los mercados imperfectos la variación en las estimaciones del valor de la compra de

empresas puede representar una gran oportunidad o un gran riesgo, a verificar en los acontecimientos futuros. Los compradores, en estos casos, suelen subvalorar el valor de la empresa a adquirir para cubrirse de los riesgos por estimación.

V) Ejemplos de M & A y alianzas estratégicas con efectos sinérgicos

A continuación veremos algunos ejemplos de sinergia en los movimientos empresariales. En la primera columna se caracteriza a las empresas involucradas. En la segunda, se describen las acciones en estudio. La tercer columna condensa los objetivos expuestos al público por las compañías. Finalmente, en la cuarta, se infieren los posibles efectos manifiestos e implícitos.

¿QUIÉN ES QUIÉN?	¿CUÁLES MOVIMIENTOS REALIZAN? (ACCIONES EN ESTUDIO)	¿QUE DICEN QUE PRETENDEN? (OBJETIVOS EXPUUESTOS POR LAS COMPAÑÍAS)	¿CUÁLES SON LOS POSIBLES EFECTOS? (PARTE NUEVO Y EFECTOS)
<p>America On Line y Time Warner La compañía global número uno en información y entretenimiento.</p> <p>Al grupo Time Warner pertenecen la revista Time, los estudios Warner Bros, Warner Music Group, Warner Books y Turner Broadcasting Co., que incluye a la cadena de noticias CNN, el canal de cable HBO y la cadena de televisión WB.</p> <p>America On Line es una empresa pionera en Internet cuyo crecimiento ha sido notable al convertirse en el principal proveedor mundial de Internet.</p>	<p>Fusión o compra de empresa complementaria</p> <p>ADL comprará Time Warner mediante un acuerdo de 160.000 millones de dólares la oferta propuesta, toda sujeta a la aprobación de las autoridades reguladoras y los accionistas.</p>	<p>Complementarse y atender fines sociales:</p> <p>Eliminar el comercio digital. Cumplir fines sociales y sus empresarios a quienes conducen un negocio y cambiar el mundo.</p> <p>Time Warner podrá acceder a una base existente en Internet. AOL podrá aprovechar otros medios de entretenimiento.</p>	<p>Ventajas económicas: Sinergia y disminución de costos, expansión o aumento de la cobertura.</p> <p>Un reto para las demás compañías de medios de comunicación, y podrá promover otros movimientos similares.</p> <p>"El anuncio tuvo un impacto inmediato en las acciones de medios de comunicación en Europa, donde empresas como Granada y Pearson ganaron hasta un 10 por ciento en las primeras operaciones en la bolsa de Londres".</p>
<p>Stora Enso Oyj Grupo forestal sueco-finlandés Consolidated Paper Inc. Grupo estadounidense.</p>	<p>Compra de competidor</p> <p>El grupo forestal sueco-finlandés Stora Enso Oyj manifestó que ha acordado la compra del grupo estadounidense Consolidated Paper Inc. por unos 4.900 millones de euros (US\$ 4.740 millones).</p>	<p>Complementarse:</p> <p>La combinación los convertirá en el mayor productor de papel y cartón del mundo con unas ventas totales, en 1999, de unos 12.400 millones de euros (US\$ 12.147 millones) y una capacidad total de unos 15 millones de toneladas métricas de papel.</p>	<p>Ventajas económicas: Eficiencia, optimización logística y expansión a otros mercados y sinergia.</p> <p>Las compañías dicen que esperan que las sinergias de operaciones, antes de impuestos, representen unos US\$ 110 millones al año a través de ventas, optimización de logística y otras eficiencias.</p> <p>Expansión a otros mercados: El director ejecutivo de Stora Enso, Jukka Haarmala, dijo que el acuerdo es parte de la estrategia de expansión en Norteamérica. "Con una capacidad de manufacturación aproximada de 13 millones de toneladas en Europa, y con la integración de Stora y Enso como resultado, la mayor prioridad de desarrollo es Norteamérica."</p>
<p>Q Technologies Inc. Fabricante estadounidense de software.</p> <p>Aspect Development Inc. Ambas empresas están especializadas en comercio electrónico para el sector de negocio a negocio.</p>	<p>Adquirir a competidora</p> <p>Q Technologies Inc. (marzo 2000) anunció que ha logrado un acuerdo para adquirir su competidora Aspect Development Inc. por US\$ 9.300 millones en acciones en un negocio.</p> <p>Ambas empresas ya habían suscrito una alianza para vender e integrar sus productos y complementar sus negocios.</p>	<p>Mejorar su posición:</p> <p>Impulsará significativamente su posición en el mercado de software para el comercio electrónico.</p>	<p>Ventajas económicas: Expansión y consolidación.</p> <p>"Muchas grandes compañías industriales están formando equipo con empresas de software para crear redes de comercio en Internet que hagan énfasis en el diseño de los productos, el registro de pedidos y la distribución"</p> <p>"De llevarse a cabo, se trataría del mayor acuerdo jamás realizado en el sector del software"</p>
<p>IBM "La mayor compañía tecnológica del mundo".</p> <p>Q Technologies Inc. La fabricante estadounidense de software especializada en comercio electrónico para el sector de negocio a negocio</p> <p>Arbita</p>	<p>Triple alianza estratégica</p> <p>International Business Machines Corp. formó una triple alianza con Q y Arbita Inc. IBM invertirá además unos US\$ 375 millones en Q y unos US\$ 350 millones en Arbita.</p> <p>Al comprar Aspect, Q adquiere una compañía con tecnología y visión estratégica similares. Fundada en 1991, Aspect ha producido durante</p>	<p>Complementarse:</p> <p>IBM usará el software de las otras dos para mejorar su proceso de manufacturación en el sector de negocio a negocio. IBM también venderá productos de Q y Arbita a través de su fuerza de ventas global.</p>	<p>Ventajas económicas: Sinergia, expansión de mercado, mejora de procesos y fortalecer su posición.</p> <p>IBM mejorará sus procesos. Las otras dos empresas mejorarán su posición y aumentarán sus ventas en forma considerable.</p>

¿Qué Es Qué?	¿Cuales Movimientos Realizan? (Acciones En Estudio)	¿Que Dicho Qui Pretenden? (Objetivos Expuestos Por Las Compañías)	¿Cuales Son Los Posibles Efectos? (Punto Nuevo Y Efectos)
	<p>tecnologías complementaria a i2 con programas de bases de datos que encajan en el software de toma de decisiones.</p>		
<p>Fiat SpA Compañía automotriz italiana General Motors (GM) Compañía automotriz estadounidense</p>	<p>Alianza estratégica Entre Fiat SpA y General Motors (GM) (marzo 2000).</p> <p>«El acuerdo estipula que GM adquirirá un 20% de Fiat Auto, la filial de automóviles de la empresa italiana, como parte de una asociación industrial de mayor alcance.</p> <p>La operación se realizará mediante un intercambio de acciones por valor de US\$ 2.400 millones, que permitirá a Fiat ostentar una participación del 5,1% en la estadounidense, lo que coloca al grupo italiano entre los mayores accionistas de GM.»</p> <p>Para sellar la alianza industrial, GM comprará el 10% de Fiat Auto, filial que representa cerca de la mitad de las ventas consolidadas de Fiat. La participación sería valorada en unos US\$ 2.400 millones.</p>	<p>Reducir costos de producción: «GM y Fiat crearán varias empresas conjuntas destinadas a reducir los costos de producción»</p> <p>Mantendrán independencia en la gestión de ensamblaje, comercialización y venta de los autos.</p> <p>«La colaboración en el área de ensamblaje podría mejorar la competitividad de ambas compañías a la hora de vender sus autos, que mantendrán su identidad y marcas.»</p> <p>«Si el acuerdo con GM es concreto, cubriría las operaciones de Europa y América del Sur, donde las dos compañías ya tienen una gran presencia. No se incluye el mercado estadounidense debido a que Fiat prácticamente no tiene operaciones en ese país»</p>	<p>Ventajas económicas: Eficiencia, mejora de la posición competitiva, distribución del territorio para lograr la más efectiva cobertura.</p> <p>Reducir costos de producción. Colaborar en el ensamblaje.</p> <p>“Fiat, la séptima automotora del mundo en términos de ventas, es demandado pequeña para intentar luchar contra rivales que crecen cada vez más mediante fusiones y adquisiciones.»</p> <p>“La italiana también tiene una fuerte dependencia de sus automóviles pequeños, un sector extraordinariamente competitivo.»</p>
<p>Pfizer Farmacéutica Productora de Viagra, segunda fabricante de medicamentos de U.S.A., además de líneas esteroides, etc. Warner Lambert Productora del medicamento contra el colesterol Lipitor y el líquido de enjuague bucal Listerine.</p>	<p>Compra a competidora (adquisición) Pfizer compra a su competidora Warner Lambert por 84 mil millones de dólares (anuncio febrero 5 del 2000), la adquisición creará la empresa farmacéutica más grande de Estados Unidos y segunda del mundo.</p>	<p>Reducir costos: Reducir los costos que significan la investigación y desarrollo.</p>	<p>Ventajas económicas: Eficiencia y sinergia, fortalecimiento de su posición y crecimiento por consolidación, expansión multiproducto y multimercado.</p> <p>Posible reacción o movimiento defensivo antes la consolidación manifiesta en el sector farmacéutico.</p>
<p>El Banco Santander Central Hispano (BSCH) El segundo de España, El BSCH es el primer grupo inversor financiero en América Latina, con presencia y liderazgo en 12 países y 24 millones de clientes. Patagon.com El mayor portal financiero de Internet en América Latina, valorado por el banco en más de 700 millones de dólares. Patagon.com, fue creado en 1998 en Buenos Aires y funciona también como un supermercado financiero, ofreciendo información sobre bolsa, fondos, créditos y mercados, entre otros, al tiempo que permite adquirir productos de inversión, realizar transacciones o domiciliar recibos.</p>	<p>Adquiere el control de compañía complementaria (Integración) El Banco Santander adquiere el 75 por ciento del capital de Patagon.com. Este portal recibe más de 15 millones de visitas al mes y cuenta con un espacio de charla en tiempo real con 40.000 usuarios registrados.</p> <p>En la actualidad, Patagon.com cuenta con sitios propios en Brasil, México, Argentina, Chile, Venezuela y España, y ha iniciado la compra de sociedades de bolsa en todos estos países para ofrecer a sus clientes la posibilidad de comprar y vender acciones en tiempo real.</p>	<p>“Convertirse en el líder indiscutible de servicios financieros on-line a escala global: La intención más ambiciosa y clara le manifiesta el Banco. Por otro lado, la adquisición de Patagon.com por parte del BSCH puede verse también como la reacción a la alianza de su principal competidor BSVB, quien recientemente inició acciones similares.</p>	<p>Ventajas económicas: Reaccionar a la competencia y pretender el liderazgo, fortalecerse para crecer.</p> <p>Por un lado, se pueden hacer conclusiones sobre las intenciones del Banco, puesto que las más claras reaccionar a la competencia y pretender el liderazgo en un nuevo canal de comercialización. El portal, por su parte, tenía la intención de salir a bolsa cercano en el mercado tecnológico de Nueva York, al Nasdaq, y probablemente más adelante en las bolsas brasileña y de Madrid, por lo que estos movimientos podrían favorecer estas intenciones.</p>
<p>El BSVB Primer banco español Telefónica La empresa de telecomunicaciones líder de</p>	<p>Joint Venture Banco Bilbao Vizcaya Argentaria con Telefónica, ambas entidades españolas, acaban de lanzar el primer banco electrónico global, el</p>	<p>Complementarias para convertirse en líderes y pioneros en la banca electrónica global: «El BSVB está iniciando en estos momentos su supermercado»</p>	<p>Ventajas económicas: Sinergia, complementariedad para el crecimiento global.</p>

¿QUIÉN ES QUIÉN?	¿CUÁL ES MOVIMIENTO REALIZAN?	¿QUÉ DICEN QUE PERSISTEN? (Objetivos, Esperanzas Por Las Compañías)	¿CUÁL SON LOS POSIBLES EFECTOS? (Puede Nuevo Y Efectos)
España y con su portal en Internet, Terra Networks.	Uno First Group, tras adquirir la mayoría del capital de First-e, una sociedad financiera de Internet con sede en Dublin y 110.000 usuarios registrados.	financiera en Internet, el Uno-e, que nace con una filosofía similar a la de Pwagor.com, ya que pretende ser un intermediario en el que puedan contratarse los mejores productos financieros del mercado nacional e internacional".	
Deutsche Bank El banco número uno de las finanzas alemanas Dresdner Bank El número tres	Negociación de fusión o cooperación que podría generar el mayor grupo bancario en el mundo "Deutsche Bank y su competidor, el número tres, Dresdner Bank, negocian una alianza que podría desembocar en la creación del mayor grupo bancario mundial, amoldaron ambas entidades" Se podría tratar de una situación a igualdad, que creará el mayor banco del mundo con \$1,2 billones de fondos, aproximadamente".	Creación del mayor grupo bancario del mundo: "La nueva entidad se denominará Deutsche Bank, y Dresdner deberá renunciar a su logo y a sus colores"	Vantajas económicas: Sinergia, aumento del poder global. El desarrollo de una entidad cuyas características le permitan considerarse la mayor del mundo en su área no permite dudas sobre sus posibles efectos, cobertura, poder de negociación impacto global etc.
Glaxo Wellcome y SmithKline Beecham Acordaron fusionarse para conformar el grupo farmacéutico más grande del mundo.	Fusión Acuerdan fusionarse (anuncian enero 2000) y formar el grupo farmacéutico más grande del mundo	Reacción: Responder a las condiciones del mercado	Vantajas económicas: El poder del grupo farmacéutico más grande del mundo. Poder de negociación, cobertura, eficiencia, economías de escala, etc.

VI) Tipos de sinergias y valuación

En muchas ocasiones, debe descubrirse y comprobarse si es posible, a partir de las actuaciones de las organizaciones, encontrar sinergias positivas. Éstas no se producen automáticamente, sino que devienen de un proceso de construcción con mejoras, respecto de la situación actual. El nuevo valor de la organización con los efectos futuros de estas acciones que se suponen positivas, habrá que compararlos con el futuro flujo de fondos generado por la inversión actual sin mejoras.

Entonces, se puede establecer un valor de sinergia global por realizar una operación determinada (compra de una maquina para tener mayor escala productiva, compra de una empresa, participación en un nuevo mercado, etc.), y también conocer el valor de las distintas sinergias que participan en el proceso, por tipo (vg. productivas, comerciales, financieras, fiscales, etc.). Es recomendable calcular el valor de la sinergia como el valor actual resultante de un flujo de fondos incremental, en el cual al valor de la organización (u estrategia, negocio o proyecto), incluyendo las sinergias emergentes de la operación, se le restará el flujo de fondos sin efectos sinérgicos.

Valor de la Sinergia = Valor de Empresa Actual con mejoras — Valor de Empresa Actual

El valor de la sinergia se calcula a partir de los otros miembros, por diferencia y no directamente de manera positiva. Se procede así para evitar errores de productividad y rentabilidad.

Es decir, que el cálculo se efectúa de manera incremental, considerando los diferentes niveles de actividad (pretendido vs. statu quo). Podremos decir cuánto vale la empresa con las mejoras efectuadas, cuánto vale hoy si no se llevan adelante y marginalmente, decir cuánto vale la sinergia.

Algunos tipos de sinergias son:

Comerciales

Cuando un equipo de ventas puede vender una gama de productos más amplia que la actual, contar con una red de distribución más extensa o lograr una mejor cobertura geográfica.

Productivas

Cuando la capacidad instalada de la planta de una empresa puede ser utilizada para fabricar los productos de todas las empresas fusionadas. Otra posibilidad es que las innovaciones tecnológicas de una empresa puedan ser utilizadas para mejorar los productos de la otra empresa.

Financieras

Cuando la empresa resultante de la combinación logra un ratio de endeudamiento inferior al ratio de alguna de las empresas individualmente consideradas, lo que le permite contraer más deudas y acelerar su actividad.

Se produce sinergia financiera cuando dos o más firmas se unen o separan produciendo un aumento del valor total del conjunto como consecuencia de una disminución en los costos esperados de quiebra. El primer efecto de la sinergia financiera es un traspaso de riqueza de los accionistas hacia los acreedores. La magnitud de este traspaso variará en forma inversamente proporcional al coeficiente de correlación de los flujos de caja, y será mayor cuanto más acentuadas sean las economías de escala en los costos de quiebra en el caso de una fusión. El incremento en el valor de la deuda como consecuencia de una fusión (desagregación que se debe a una reducción en la probabilidad de quiebra), producto de la disminución de la varianza de los flujos de caja o a una disminución de los costos de quiebra. Esto se traduce en menores costos esperados de quiebra y en una mayor capacidad óptima de endeudamiento de la firma fusionada -desagregada en relación con la de las firmas originales-.

Recursos Humanos

Cuando, frente a la escasez de mano de obra calificada, se mejora la capacidad técnica en los procesos productivos, se obtiene experiencias valiosas para encarar estrategias diversas o se cuenta con personal talentoso en investigación y desarrollo.

La gestión por competencias se convierte en una herramienta indispensable para enfrentar. Por eso, el involucramiento del capital humano, que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa, explica gran parte de esta sinergia.

El capital humano es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo, alcanzada con mejoras en las capacidades de los trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen

potencialmente. En sentido figurado, se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "calidad del trabajo". En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) con el objeto de aumentar la productividad del trabajo, y de la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

Política

En el área política la sinergia se da a través de lo que se llama integración sinérgica o desagregación antagónica, la cual va a estar asociada a cada Nación-Estado y va a afectar la dinámica del uso de cada uno de los factores del poder, lo que le permitirá, en algunos casos, aumentar su índice de poder o disminuirlo sensiblemente en otros casos. Dentro de los indicadores sinérgicos o antagónicos podemos encontrar los grados de integración étnica, religiosa o idiomática y el coeficiente de sinergia política que organiza a las sociedades en una cierta dinámica rítmica.

Tecnológica

La tecnología constituye la otra variable independiente que influye poderosamente sobre las características organizacionales (variables dependientes). Además del impacto ambiental, existe el impacto tecnológico sobre las organizaciones. Todas las organizaciones utilizan alguna forma de tecnología para ejecutar sus operaciones y realizar sus tareas. La tecnología adoptada podrá ser tosca y rudimentaria (como el aseo y limpieza a través del cepillo o de la escoba) como también podrá ser sofisticada (como el procesamiento de datos a través del computador). Todas las organizaciones dependen de un tipo de tecnología o de una matriz de tecnologías para poder funcionar y alcanzar sus objetivos. El avance de la tecnología conduce al desarrollo de una sociedad de conocimiento. Es aquella en el que el uso del conocimiento y la información domina el trabajo y emplea la mayor proporción de la fuerza laboral. La característica distintiva de una sociedad de conocimiento es que hace más énfasis en el trabajo intelectual que en el manual; en la mente más que en las manos. El trabajo intelectual requiere de una cualidad de motivación diferente que la del trabajo manual.

La importancia de la tecnología en una empresa varía fuertemente de una a otra, ya que ésta va a depender de los recursos naturales y financieros con que cuente la organización. Esto se refleja en la amplitud de la preocupación por estas materias en el interior de la unidad de producción, donde es posible distinguir tres fases:

- a) Primera fase: La tecnología constituye solamente una preocupación del área de producción.
- b) Segunda fase: En esta fase participan tres áreas de la organización, como por ejemplo, la Gerencia General, la cual se encarga de definir la estrategia tecnológica para la organización.
- c) Tercera fase: La preocupación por la tecnología envuelve a todas las áreas especializadas de la empresa, coordinadas por una de ellas. La tecnología es vista por toda la empresa como un instrumento necesario e indispensable que permite lograr los objetivos planteados.

En el entorno empresarial actual, en rápido y a veces desconcertante cambio, la

planificación estratégica se ha convertido en uno de los principales instrumentos de la alta dirección para evaluar y afrontar la incertidumbre. Aunque la dinámica de las organizaciones y el proceso de planificación varía en gran manera de una empresa a otra, el proceso casi invariablemente culmina en un informe de previsiones financieras proyectado en el tiempo (normalmente un horizonte de cinco años).

Para cada estrategia, el proceso de valoración requiere el establecimiento de una serie de supuestos o previsiones razonables y después la valoración de sus resultados, incluyendo también el impacto en el valor de las variantes del escenario más favorable.

En casi todas las situaciones, la actuación histórica es un útil punto de partida para la realización de previsiones, las cuales, posteriormente, se deberán comparar con la actuación reciente.

La valoración de las estrategias se presenta generalmente en los siguientes tres casos:

- La valoración de oportunidades alternativas de negocio.
- La elección del nivel óptimo de inversión para un nuevo negocio.
- La valoración de las sinergias entre divisiones.

La valoración de sinergias se centra en cómo se puede crear valor explotando las sinergias internas de la empresa. La finalidad de este proceso es ilustrar el enfoque del valor para la empresa a la hora de elegir entre dos estrategias en las que intervengan unidades de explotación, independientes organizativamente, que tengan relaciones sinérgicas.

¿Para qué valorar una empresa?

Respuesta: para tomar decisiones de:

- Adquisiciones o ventas de empresas
- Fusiones
- Establecimiento de acuerdos de compraventa
- Capitalización de una empresa
- Valoración de activos intangibles (fondo de comercio)
- Obtención de líneas de financiación
- Valoraciones patrimoniales
- Valoraciones fiscales
- Compraventa de acciones
- Herencias
- Confirmación de otras valorizaciones. "Segunda opinión"
- Valoración de paquetes accionarios minoritarios
- Suspensiones de pagos.

La valoración de una empresa puede ayudar a responder preguntas tales como:

¿Cuánto vale mi negocio?

¿Cuál ha sido la rentabilidad sobre la inversión?

¿Qué se puede hacer para mejorar esta rentabilidad y crear riqueza?

VII - Consideraciones finales

1. Las empresas, debido al crecimiento de los mercados y la globalización de la economía, han tomado como herramienta indispensable el tamaño. Las fusiones y adquisiciones son el gran fenómeno empresarial de fin de siglo pasado. Esta estrategia se ha puesto en marcha para mejorar la competitividad de las empresas ante el nuevo mercado globalizado.

2. El objetivo a alcanzar en estos procesos de fusiones y adquisiciones debe ser el incrementar la rentabilidad del accionista o, de manera semejante, aumentar el valor de mercado de la empresa. Esto solo se consigue cuando la fusión o adquisición produce un efecto sinérgico.

3. Los objetivos que las empresas alegan para justificar estos procesos son el crecimiento y la reducción de costes.

4. Resulta evidente que algunas adquisiciones son valiosas debido a la sinergia de diferentes clases. La clave para el administrador financiero es ser cuidadoso, porque, en general, no se puede afirmar que las corporaciones hagan buenas adquisiciones. Mientras no se compense mediante una reducción significativa en el precio de las acciones de la compañía compradora, la riqueza global se incrementará.

5. Es de fundamental importancia para un administrador considerar las sinergias que se pueden generar a partir de decisiones operativas y comerciales de cara al mercado interno y a la aldea global que permitan aumentar el valor de la compañía que dirige.

BIBLIOGRAFIA

Libros

- Alfred Rappaport. La Creación de Valor para el Accionista. Edit. Deusto.
- Sistemas de Información Gerencial — James A. O'Brien
- Ventaja Competitiva — Michael E. Porter
- R. Brealey y S. Myers — Mc Graw Hill - Principios de Finanzas Corporativas
- Copeland, T.; Weston, J. F. (1983): Financial theory and corporate policy. Reading, MA: Addison Wesley.
- Mintzberg, H. (1990): "Strategy formations: schools of thought". En J. W. Frederickson (ed.): Perspectives on strategic management. Nueva York: Harper Business.
- Porter, M. E. (1988): "De las ventajas competitivas a la estrategia empresarial". Harvard-Deusto Business Review, 33: 99-121.
- Strategor (1995): Estrategia, estructura, decisión, identidad: política general de empresa. Barcelona: Biblio Empresa.
- Weston, J. F.; Copeland, T. E. (1986): Managerial Finance. Nueva York: DBS College Publishing.

Sitios en Internet

- Pymesite — Su porta Pyme: www.pymesite.com

- Contenidos.com — Educación a Distancia: www.contenidos.com
- Universidad de Zaragoza: www.ciberconta.unizar.es
- Competitividad Personal y Empresarial: www.competitividad.net
- Avantel: www.avantel.net
- Ser Humano y Trabajo: www.sht.com.ar
- F1 OnLine: www.flonline.com.ar
- Exponegocio — Centro Empresarial: www.exponegocio.net